第6章 工作机理内幕

**本章内容：**

* 如何通过改进风险识别与管理做出更好的决策
* 如何用Scrumban使版本与冲刺管理得以改善
* 如何选择战术设计以加深理解与改善协作

本章及后续两章介绍了如何开展实践并对Scrumban执行机制有更深理解。也就是说，我依然会将这些机制关联其背后的基础原则。

最主要的机制无外乎精益思想。精益原理视任何不为最终客户产生价值的活动为“浪费”。因此，消除浪费通常是有益的——当团队看到其效能进入停滞阶段时更是如此。

在知识工作中，有很多活动最终使有用的信息得以发现，要想真正将“浪费”活动与这些活动加以区分并非易事。而要达到相同的成效，风险管理则另辟蹊径。良好的风险管理技术使得交付更具价值，并实现消除浪费的最终目标。

管理不确定性和风险

**学习人群:**

风险关系到各层面学习人群，但风险很快就会升级为更先进的理念。

在当今这个竞争激烈的世界，做出正确的决策日益变得重要起来：哪些项目需要启动、哪些任务需要优先完成、哪些需要放弃。不幸的是，传统的决策方法几乎不会全面地对各种不确定性进行考虑。更值得注意的是，那些难以评判的要素不是被忽略，要么被随意赋值。改善风险管理，决策能力也会得以提升。

软件开发生来具有高度不确定性。其中很大一部分属于首次创建（或至少是团队的第一次）。这个过程不包含大量的发现与想象，这会导致高度变异性。其他不确定性还包括团队规模、技能和稳定性（例如一些意外裁员）。这些不确定性使得难以精确对人员需求和交付日期进行预测。

Scrumban为传统Scrum环境带来了许多更强大的能力，其中之一便是整合了更先进的风险管理机制。尽管对于团队和组织来说，这些能力具有重要的附加价值，但并未针对它们进行直接引入。话虽如此，我也不会太晚引入它们。让我们对不确定性和风险之间的区别进行分析，轻松切入主题。

虽然两者在概念上相关，但实际上，不确定性和风险是不同的两件事。风险从不确定性中形成，包含了两个维度：

* 某事件在未来某一时刻发生的可能性
* 该事件一旦发生将会产生的后果

以一种实事求是的、科学的方式对风险加以识别和管理之所以特别强大，是因为它给我们带来了三方面的效益：

* 更好地了解到风险发生的可能性
* 更好地了解到风险发生的不同后果的概率
* 更好地了解降低风险发生的可能性所需的成本以及减轻风险后果所需的成本

运用这些补充知识，我们就会考虑是否要降低风险的可能性、是否要减轻风险发生带来的后果、或者两者兼有，从而做出更明智的决策，进而对我们的工作进行规划。最终，这些决定就会使我们的工作达到投资回报率最大化。